

Lederskap – spiller det noen rolle?

av

Øyvind Lund Martinsen

Forskningsrapport 5/2005

Handelshøyskolen BI
Institutt for ledelse og organisasjon

Øyvind Lund Martinsen:
Lederskap – spiller det noen rolle?

© Øyvind Lund Martinsen
2005

Forskningsrapport 5/2005
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI
0442 Nydalen
Telefon: 06600

Trykk: Nordberg Hurtigtrykk

Rapporten kan bestilles på våre hjemmesider www.bi.no,
under Forskning/Forskningspublikasjoner

Innhold:

100 års forskning på ledelse.....	5
1. Lederskapets rolle	6
1.1 Hva skal vi med forskning på ledere?	6
1.2 Forskningsrelaterte begreper	10
1.3 Definisjoner av ledelse	12
1.4 Hva mener vi med ledereffektivitet?	13
2. Teoretiske hovedstrømninger i lederforskningen	17
2.1 Ledertrekk og effektivitet	19
2.2 Lederatferd og effektivitet	25
2.3 Karismatisk ledelse og transformasjonsledelse	29
2.4 Leder- og medarbeider utveksling (LMX)	36
2.5 Kort oppsummering	38
3. Flere problemstillinger.....	40
3.1 Hvor mange faktorer er best egnet til å beskrive lederatferds begrepene?.....	41
4. Konklusjon.....	49
Referanser	52

100 års forskning på ledelse

I denne artikkelen oppsummerer jeg sentrale strømninger i de siste 100 års forskning på ledere og betydningen av lederskap. Denne forskningen viser at lederes personlighetstrekk, intelligens og lederatferd kan ha god til meget god effekt på effektivitet og lønnsomhet. Karismatisk og transformasjonsorientert ledelse har også god effekt på organisasjonens effektivitet og lønnsomhet. Kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider gir utslag på effektivitet og lønnsomhet.

Det knytter seg en viss usikkerhet til hvor sterke sammenhenger det egentlig er mellom ledelse og effekter av ledelse pga såkalte glorieeffekter (generelle effekter av å være godt likt). Relevant forskning tyder på at denne effekten langt fra er altoverskyggende.

En annen usikkerhet dreier seg om hvordan forholdet mellom ledelse og effekter av ledelse er på ulike ledernivåer. På dette området er ikke forskningen alltid like klar. Forskning på lederskap viser at ledere som bidrar til å skape og kommunisere visjoner, som inspirerer, og som er opptatt av gode relasjoner til medarbeidere er de dyktigste, sammenliknet med ledere som klassisk sett er ”oppgaveorienterte” og styrer ved hjelp av tanken om ”forutsigbar belønning for innsats”.

Videre tyder forskningen på at en solid andel av variasjonen i ledereffektivitet, er påvirket av ledernes personlighetstrekk og intelligens. De fleste av resultatene antas å gjelde primært for mellomledere, mens resultatene for toppledere er færre og noe mer usikre. Råd for rekruttering og lederutvikling er utledet på grunnlag av resultatene.

Konklusjoner er at man bør satse på rekruttering av ledere med personlighetsmessig potensial for utvikling og at ledertrening bør fokusere på visjon, inspirasjon, verdier og utvikling av gode relasjoner til medarbeidere.

1. Lederskapets rolle

Norge har hatt mange fremragende ledere gjennom tidene. Enkeltpersoner har gått i bresjen for å skape store verdier, har ledet landet gjennom vanskelige tider, har planlagt og ledet store ekspedisjoner, brakt Norge langt frem i idrettskonkurranser og har vist store initiativ i dagliglivet for å gjøre livet lettere for oss alle. Ledere er synlige og får gjerne mye av æren når det går bra, men også en god del av ansvaret når det ikke går fullt så bra. Spiller lederskapet virkelig så stor rolle? Hva er det med ledere som fører dem til suksess eller nederlag for de organisasjoner de tjener? Har alle ledere på alle ledelsesnivåer betydning, eller er det særlig toppledere som har betydning?

Forskning på ledelse har nå foregått i mer enn hundre år. I denne artikkelen skal jeg belyse hva som kjennetegner suksessrike ledeser personlighetstrekk og atferdsformer. Etter en innledning hvor jeg retter fokuset mot betydningen av forskning, vil jeg oppsummere hovedtrekk i forskning på ledertrekk, lederatferd- og transformasjonsledelse. Jeg vil også rette søkelyset mot relevante sider ved egen forskning. Artikkelen vil i mindre grad belyse situasjons-, kompleksitets- eller strategiperspektiver på ledelse. Dette betyr ikke at slike perspektiver ikke kan være viktige, men denne artikkelen har fokus på egenskaper ved lederen og lederens atferd.

1.1 Hva skal vi med forskning på ledere?

Før jeg kommer nærmere inn på hva som kjennetegner dyktige ledere, er det nødvendig å si litt om hva som kjennetegner forskning og hvorfor det er så viktig å forske på ledelse.

”Vanlig tenkning” søker ofte etter sammenhenger mellom hendelser. Vi kan alle av og til ha for lett for å generalisere våre konklusjoner eller å automatisk søke bekreftelser på våre antakelser. Når et fotball-lag vinner, er det lett å tenke at dette skyldes lagets dyktige trener. Mange kan også i videreføringen av slike vurderinger tenke at alle trenere burde være som denne treneren; ”få tak i flere trenere som Drillo eller Nils Arne Eggen”. Så

kommer gjerne et ”hva var det jeg sa om den treneren” hver gang laget vant, ergo har vi ytterligere ”bevis” for våre konklusjoner.

Tilsvarende tenkning kan man gjøre i forhold til ledere, for eksempel: Sett at fiktive leder Bjarne Pettersens bedrift tjener sju millioner i uka. Som leder er Pettersen meget tøff når det gjelder å ta beslutninger. Han legger planer så det suser, bestemmer kjapt og ubesværet når folk skal sies opp, når folk skal ansettes, når nytt utstyr skal skaffes, og han håndterer greit styret for bedriften gjennom å overbevise dem om at sine vurderinger er riktige. Fra utsiden fremstår leder Pettersen som svært handlekraftig, beslutsom og tøff. Siden bedriften tjener mye penger tenker folk på utsiden av bedriften gjerne at alle ledere bør være slik som Pettersen.

I folks dagligdagse tenkning kan slik logikk være fremtredende: vi observerer et fenomen, trekker en foreløpig konklusjon på grunnlag av våre eksisterende mentale modeller, og leter etter informasjon som støtter vår konklusjon. Vi er alle til en viss grad avhengige av slik tenkning for å kunne orientere oss i livet uten konstant mental overbelastning.

I vitenskapelig tenkning er vi forpliktet til å tenke annerledes. Her søker vi bevisst å unngå de typiske feilkildene man ellers er opptatt av, og vi har gjort rutine ut av å stille alternative spørsmål om det fenomen vi vurderer. I tillegg kan vi ha ulike perspektiver som bakgrunn for de alternative spørsmålene vi stiller knyttet til forskning. Knyttet til vurderinger av effektivitet kunne forskere for eksempel stilt flere spørsmål knyttet til den skisserte problematikk:

1. Pettersens bedrift tjener penger, ergo er Pettersen en dyktig leder. Hva kjennetegner Pettersen?
2. Pettersens bedrift tjener penger, ergo er markedet for tiden meget godt for bedriftens produkter. Hva kjennetegner markedet og markedsmekanismene?
3. Pettersens bedrift tjener penger, ergo har Pettersen meget dyktige medarbeidere. Hva kjennetegner medarbeiderne?

Ut fra et slikt kritisk perspektiv ville man samle inn informasjon for å belyse *alle* de tre problemstillingene og ikke bare den ene som står øverst.

Basert på tolkningen av informasjonen i forhold til de tre problemstillingene ville man så trukket konklusjon ut fra hvilken problemstilling som hadde fått best støtte av den innsamlede informasjon.

Videre, i et mer rendyrket lederatferds perspektiv kunne man for eksempel spurt:

1. Pettersens bedrift tjener store penger, ergo er Pettersen en dyktig leder. Hva kjennetegner Pettersen?
2. Hva kjennetegner de som er ledere i andre bedrifter i flere bransjer som tjener store penger?
3. Hva kjennetegner ledere i bedrifter i flere bransjer som taper penger?
4. Hva har man lært av de siste 100 års ledelsesforskning, og hvordan passer Pettersen inn i det bildet man kan trekke ut av denne forskningen?

For å belyse disse spørsmålene, måtte man observerte eller målt ledernes atferd i mange bedrifter og brukt de samme observasjons- eller målingskriterier alle stedene. Som problemstilling 4 antyder, kan man også begynne med tidligere forskningsfunn i så måte (og dette er det som vanligvis er anbefalt). Så ville man gjort ulike typer av sammenlikninger og vurderinger, og basert på denne bredden av innsamlet informasjon ville man trukket nærmere konklusjon. I henhold til resultatene kunne man da eventuelt kommet frem til at Pettersen ikke nødvendigvis var en god leder, at han var *for tøff* i sin tilnærming og dermed for lite hensynstakende i forhold til medarbeiderne. I tillegg var han for manipulerende og lite grundig i forhold til styret slik at beslutninger ikke ble tatt på best mulig grunnlag. De store pengene bedriften tjente skyldtes mest sannsynlig de gode tidene bedriften opplevde. Det er imidlertid viktig å understreke at man aldri bør ta bastante beslutninger om enkeltindivider på grunnlag av forskningsresultater. Likevel bør man absolutt kunne formulere hypoteser om Pettersens lederstil sammenlignet med forskningsbasert og bred informasjon.

Forskning er viktig for oss alle. I forskning vurderer vi fenomener gjennom å sanke informasjon systematisk for å belyse flere og gjerne

konkurrerende forklaringsmodeller. I ledelsesforskningen lager man modeller for "effektiv ledelse" som man så prøver ut gjennom å vurdere de foreslåtte mekanismene slik de arter seg for et større antall ledere i et større antall bedrifter. Resultatene fra ledelsesforskningen vil dermed bl.a. kunne gi gode, men dog generelle, råd om hva som kan være optimal lederatferd i andre bedrifter. Slike råd vil være basert på kritiske spørsmål om hvordan vi kan presist definere lederatferd, hvordan god ledelse utøves på ulike nivåer og i ulike organisasjoner og om hva som generelt sett kjennetegner dyktige ledere i mange vitenskapelige studier. Pettersens atferd kunne lett og feilaktig defineres som god ledelse i et isolert perspektiv, og uten alternative forklaringsmodeller kunne vi lett gå i fella og overfortolket situasjonen basert på isolerte observasjoner og enkle antakelser. Enkelte headhuntere som søker etter lederkandidater i snevre eller lukkede nettverk, konsulenter eller ledere som foretrekker internrekruttering til lederstillinger og enkelte i mediebransjen som enten sabler ned eller roser ledere opp i skyene uten kritiske og informerte vurderinger, kan muligens ha litt å lære av akkurat dette.

Ledelsesforskningen har systematisk sanket informasjon gjennom mer enn hundre år. Tusenvis av ledere har deltatt i de mange studiene, og vi vet i dag ganske mye om hva som kjennetegner effektive ledere. I en meget kompleks virkelighet er forskning på ledelse imidlertid vanskelig fordi vi ikke så lett kan vite om vi har klart å avdekke alle de riktige årsak – virkning forholdene, eller om man har studert de prosesser som gir en mest mulig korrekt beskrivelse av fenomenene. Således vil de fleste forskere foretrekke å være forsiktige i sine uttalelser. Ledelsesforskningen kan likevel gi oss gode råd når det gjelder ansettelse av ledere og når det gjelder utvikling av ledere og opplæring i ledelse. Den følgende gjennomgang er ment å gi grunnlag for råd i så måte.

Vitenskap er opptatt av presisjon og systematikk både i observasjon, analyse og konklusjon. Før jeg beskriver nærmere resultater av ledelsesforskningen, er det derfor nødvendig å gå gjennom innledende stoff knyttet

til forskning. Hva legger vi i begrepet ledelse, og hvilke perspektiver har vært de mest vanlige når vi studerer ledere.

1.2 Forskningsrelaterte begreper

For å ha utbytte av resten av denne artikkelen, er det en fordel om leseren gjør seg kjent med enkelte begreper knyttet til atferdsforskningen og som jeg her presenterer i forenklet form.

For det første er det utstrakt bruk av spørreskjema i forskning for å måle lederatferd og personlighetstrekk. Skjemaer som måler ledertrekk, er det som regel lederen selv som fyller ut. Når det gjelder lederatferd er det derimot ofte de underordnede som vurderer dette i forskningssammenheng, selv om man de siste årene i større utstrekning har brukt såkalte 360 graders vurderinger. I slike vurderinger vurderer ledere seg selv samtidig som de blir vurdert av sine over-, side-, og underordnede. Ledereffektivitet er som regel målt som overordnetes vurdering, men også kollegaers og underordnetes vurderinger blir brukt. I tillegg kommer ulike typer observasjoner og resultatvurderinger. Innen atferdsvitenskapen er man dessuten avhengig av gjøre alle målinger med flere spørsmål per egenskap eller atferdsform som måles.

I forskning er man opptatt av at målingene skal møte visse standarder. Et viktig kriterium i så måte er at målinger og andre observasjoner av lederatferd og ledereffektivitet skal være *reliable*. Reliabilitet betyr nøyaktighet eller pålitelighet og man beregner tallverdier som uttrykker reliabilitet. Det mest vanlige er at spørreskjemaers nøyaktighet måles på en skala fra 0-1 hvor verdien 1.00 uttrykker 100 % nøyaktig måling av det underliggende begrepet. Slike koeffisienter oppgis i alle studier innen ledelsesfeltet.

Videre er man opptatt av at de begreper (for eksempel ledertrekk) man studerer, skal være *valide*. Validitet betyr gyldighet, eller om de begreper man studerer, virkelig representerer de begreper man har tenkt å studere/belyse. Validering er en vitenskapelig prosess som foregår over tid, og som har mange sider. Et begreps validitet er derfor ikke enten/eller, og vi

hevder gjerne at begreper har grader av validitet etter som hvor omfattende begrepene er studert i vitenskapelig sammenheng.

Begreper som *variasjon* og *samvariasjon* er også meget sentrale statistiske begreper, da det meste av ledelsesforskningen baserer seg på statistiske analyser. Særlig det mest typiske mål på samvariasjon, *korrelasjon*, er det nyttig å kjenne. Korrelasjon beskriver grad og type av sammenheng. Korrelasjonsverdiene går fra 0 til 1 og verdien 1 speiler en perfekt sammenheng mellom to målinger. Type korrelasjon bestemmes av fortegnet og negativt fortegn betyr at vi har en negativ korrelasjon. Når korrelasjonskoeffisienten er uten fortegn, har vi en positiv korrelasjon. Hvis vi for eksempel har en korrelasjon på 0.50 (eller .50 som det gjerne skrives) mellom måling av et ledertrekk og en måling av ledereffektivitet, så innebærer dette at vi har en gjennomgående tydelig tendens til at høye verdier på ledertrekket er forbundet med høye verdier på effektivitetsmålingen. Har vi en negativ korrelasjon, for eksempel -0.50 så betyr det at jo høyere verdi på trekket desto lavere verdi på effektivitetsmålet. I begge tilfeller vil prosentvis sammenheng være kvadratroten av korrelasjonskoeffisienten, altså 25% i dette tilfellet.

Endelig bør leseren vite hva begrepet *metaanalyse* betyr. En metaanalyse er en statistisk oversiktsanalyse hvor man kombinerer resultatene fra relevante, tidligere, enkeltstudier. Slik sett danner man seg et oversiktsbilde over forskningen som blir mer uavhengig av enkeltstudiers karakteristika (hvilke konkrete målinger, utvalgsstørrelse med mer). Resultatene fra slike metaanalyser blir ansett for å gi et "sannere" bilde av virkeligheten enn det enkeltstudier klarer å fange opp. Data i metaanalyser blir som regel korrigert på ulike måter slik at de tallverdier man får, gjerne speiler de teoretiske verdiene, altså verdier man ville fått hvis alle målinger hadde vært 100% nøyaktige og hvis alle utvalgene hadde vært trukket fra en nærmere definert populasjon. I metaanalyser bruker man ulike typer "korrelasjonsmål" som gjerne er kalt "effect size" i tabellene under. De tolkes omtrent som korrelasjoner, som beskrevet over.

De fleste kjenner nok til en del av disse begrepene, mens dette stoffet for andre kan være vanskelig og inneholde mange ukjente begreper. La meg uansett understreke at en viss forståelse av disse begrepene er sentrale for å kunne nyttiggjøre seg de mange viktige forskningsresultatene man har kommet frem til i løpet av de siste 10-årenes lederforskning. Derfor, les gjerne dette avsnittet en gang til før du går videre.

Og så, tilbake til begrepet ledelse. Hvordan definerer man egentlig ledelse innen dette forskningsfeltet?

1.3 Definisjoner av ledelse

Lærebøker om ledelse henviser til flere mer eller mindre like definisjoner av hva forskere har lagt i begrepet ledelse. Bl.a. henviser Yukl (2002) til følgende definisjoner:

Burns (1978, s. 18): "Lederskap blir utøvd når personer mobiliserer institusjonelle, politiske, psykologiske og andre ressurser slik at man stimulerer, engasjerer og tilfredsstiller motivene til medarbeidere."

Jacobs & Jaques (1990, s. 281): "Lederskap er en prosess hvor man gir meningsfull retning til felles anstrengelser og hvor man er opphav til viljestyrt anstrengelse for å nå mål."

House et al (1999, s. 184). "Lederskap er "et individs evne til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til en organisasjons effektivitet og suksess."

Utover disse eksemplene finnes det en lang rekke andre definisjoner med ganske ulikt innhold. Ulikhetene kan være påtakelige fordi disse definisjonene inkluderer vagt definerte ord som makt, autoritet, administrasjon, kontroll og veiledning med mer. Definisjoner kan også fokusere ganske ulikt på lederes trekk, atferd, innflytelse, situasjonelle rammer osv.

Til tross for små og store ulikheter har de fleste definisjoner også fellestrekk, gjerne i retning av at ledelse dreier seg om en prosess hvor en person har intensjon om å påvirke andre med hensikt å rettlede, strukturere og legge til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller en

organisasjon. Kort sagt handler ledelse om innflytelse og da gjerne ut fra verdier, planer, rammer og påvirkningsmåter.

Det er ikke spesielt at det er mange ulike definisjoner innenfor et forskningsområde. Innen vitenskapen er man opptatt av at begreper skal være presist definert, noe som i seg selv kan føre til mange ulike definisjoner. Innen ledelsesforskningen vil man imidlertid også finne forskjeller i definisjoner utover slik "flisespikking". Det gjenspeiler mer omfattende uenighet om hva man skal legge i begrepet ledelse. Slik uenighet fører til at man ikke bare legger til grunn ulikt innhold i definisjoner, men også at man bruker ulike forskningsmetoder og ulikt innhold i de målinger eller observasjoner man gjør i sin forskning. Dette fører igjen til at man kan oppnå nokså forskjellige resultater og fortolkninger av resultatene.

Dette tilstandsbildet er ikke unikt for ledelsesforskningen innenfor det bredere bildet av atferdsforskning. Innen forskning på for eksempel intelligens, kreativitet, personlighet og motivasjon har man også en lang rekke definisjoner. Imidlertid kan man se at ledelse er et meget komplekst fenomen som ikke bare omfatter en prosess som er avhengig av en enkelt person, men derimot at man studerer ledelse som bestemt av karakteristika ved lederen, karakteristika ved medarbeiderne, samt en lang rekke mulige situasjonelle krav og påvirkningsfaktorer. Selv om det sentrale spørsmålet er relativt enkelt å stille: "hvilke aspekter ved ledelse påvirker medarbeideres og organisasjoners effektivitet", vil svaret lett bli fasettert og komplekst (e.g. Yukl, 2002).

Ulike perspektiver på ledelse kommer derfor til å leve videre, og de mest sentrale teoretiske retningene som beskriver ledere og lederatferd er gjengitt under. Men først vil jeg kort drøfte enda et nokså diffust begrep, nemlig ledereffektivitet.

1.4 Hva mener vi med ledereffektivitet?

Det brukes mange ulike mål på ledereffektivitet. Begrunnelsen for dette er at lederens oppgaver er mangfoldige, og at lederens arbeid kan ha både direkte og indirekte påvirkning på organisasjoners effektivitet. Man kan for

eksempel tenke seg at ledere som klarer å motivere sine medarbeidere til høy innsats over tid, påvirker organisasjonen eller avdelingen til å tjene mer penger, at den får lavere kostnader, eller at det blir gjort færre feil og mindre sykefravær. Vurderinger av medarbeideres innsats eller av lederens evne til å motivere kan i slike tilfeller bli brukt som mål på ledereffektivitet.

Likevel kan en rekke forskjellige mål på effektivitet brukes. Både subjektive og objektive varianter kan brukes for å "måle" lederes effektivitet. Blant de mest typiske, objektive mål finner vi særlig organisasjonens eller avdelingens økonomiske resultater, eiernes aksjeutbytte eller liknende. Også opptellinger som for eksempel antall feil, kundekontakter med mer er brukt. Blant de subjektive målene finner vi vurderinger av ledernes evne til å motivere, kommunikasjonsevne, innsats, eller vurderinger av deres effektivitet og resultatoppnåelse. Ofte vil praktiske begrensninger, men også teoretiske forhold føre til at subjektive vurderinger blir brukt som mål på ledereffektivitet.

Vi kan også bruke effektivitetsmål både på kort og lang sikt. Det finnes gode argumenter for at det er de langsiktige resultatene som bør undersøkes knyttet til vurderinger av ledereffektivitet. Ledelse har neppe noen øyeblikkelig virkning og forskere har størst "kontroll" over målingene dersom det er avstand i tid mellom målingene av lederegenskaper/atferd og mål på ledereffektivitet. Imidlertid er det sjelden praktisk mulig for oss å bruke slike langsiktige forskningsdesign. Når vi oftest bruker kortsiktige eller samtidige målinger av effektivitet så er det likevel ut fra en antakelse om at mange av de trekk eller lederatferdsformer vi er opptatt av å studere, er relativt stabile over tid. Forskere antar med andre ord at ledere har hatt de samme trekk og de samme atferdsformer lenge før studiet ble gjort. Dermed kan man til en viss grad tenke seg at trekkene eller atferdsformene kan bidra til å "forklare" de innsamlede effektivitetsmålene.

Hvilke mål på effektivitet som er best (dvs som er gyldige eller valide; se over), kan for øvrig variere som følge av bl.a. teoretisk innfallsvinkel, organisasjonstype, organisasjonskultur og markedsforhold, men også effektivitetsmålets tekniske kvaliteter (reliabilitet; se avsnittet om forsk-

ningsbegreper) har betydning for at man kan klare å gjøre teoretisk meningsfulle forskningsfunn. Såkalte glorieeffekter kan også problematisere tolkningen av sammenhengene mellom ledelse og effekter av ledelse. Glorieeffekter oppstår særlig når ledelse og effekter av ledelse blir målt med samme metoder. Knyttet til denne problematikken fant man i et omfattende og viktig studium nylig at det er sterk sammenheng mellom en lang rekke av de ulike prestasjonsvurderingene som brukes i forskningen på *jobbprestasjoner* (Viswesvaran, Schmidt & Ones, 2005). Dette studiet var en metaanalyse av studier som har vært gjennomført i løpet av de siste nitti årene og hvor ulike prestasjonsmål og flere bedømmere ble brukt i hvert av enkeltstudiene. I studiet kontrollerte man for sentrale feilkilder som man uunngåelig har i denne type forskning (bl.a. glorieeffekter; som altså er en generell målingseffekt av at lederen blir godt likt) og som vanligvis skaper et meget høyt, men ikke nødvendigvis pålitelig samsvar mellom de mange prestasjonsmålingene. I denne metaanalysen fant man at glorieeffekter forklarte rundt 20% av fellesvariasjonen mellom prestasjonsmålingene, som i seg selv er mye. Likevel, etter å ha kontrollert for slike typiske feilkilder var felleskomponenten i prestasjonsvurderingene på 60% av den totale variasjonen i målingene. Grunnlaget for analysene var vurderinger fra overordnede eller kollegaer, men de viser også til en del studier hvor prestasjonsvurderinger fra både underordnede og lederen selv har høyt samsvar med andre vurderinger.

Implikasjoner av dette kan bl.a. være at de fleste prestasjonsmålinger vil kunne inneholde et aspekt av det sentrale prestasjons- eller effektivitetsbegrep man er ute etter å måle i forskning på ledereffektivitet også når man "trekker fra" glorieeffekter. Studiet til Viswesvaran, Schmidt & Ones kan derfor ha viktige implikasjoner også for vår tolkning av de mange omfattende studier og metaanalyser man har gjort på ledelse i løpet av de siste årene. I slike studier har man nemlig for vane å slå sammen ulike mål på prestasjon til ett mål, og ovennevnte studium indikerer at dette kan være en legitim prosedyre. Det kan også antydes at uansett valg av mål på ledereffektivitet i et enkeltstudium, så vil man kunne berøre det sentrale i

effektivitetsbegrepet. Videre forskning må imidlertid til før sikre konklusjoner kan gjøres i denne sammenheng.

Selv om det pga dette studiet kan synes å peke mot en viss klargjøring av hva som kan ligge i begrepene jobb- og lederprestasjoner, er det likevel et stykke igjen til at tilsvarende integrasjon kan skje innen forskning på lederegenskaper..

2. Teoretiske hovedstrømninger i lederforskningen

Forskning på ledere og ledelse er kompleks. Som en refleksjon av mangfoldigheten innen feltet har forskningsfunnene omkring ledereffektivitet tidligere blitt tolket som ikke-konsistente eller tvetydige. Dette skyldes flere forhold. Som med individuelle forutsetninger for andre typer atferd enn ledelse (for eksempel kreativitet), kan lederens forutsetninger klassifiseres og beskrives på en rekke forskjellige måter. Det store antall *mulige* beskrivelser (trekk eller atferd) av lederens forutsetninger for effektivitet gjør det vanskelig å validere (støtte eller ”bekrefte”) antatte sammenhenger mellom lederforutsetninger og ledereffektivitet fordi det ikke er sikkert at man har målt lederes forutsetninger med tilstrekkelig bredde og nøyaktighet. Det kan derfor problematiseres i hvilken grad flere teorier om ledelse har tatt i betraktning et passende utvalg av lederatferd, lederegenskaper og – lederferdigheter, og i hvilken grad disse forutsetningene har blitt tilfredsstillende målt. Tidligere klassifikasjonssystem (taksonomier over lederes forutsetninger har variert mellom 6 og 18 dimensjoner basert på ulike analysemetoder (Borman & Brush, 1993). Validiteten (gyldigheten) til disse dimensjonene er usikker, men det synes å være klart at det ikke er en enkelt egenskap som typisk karakteriserer ledere.

Videre kan man ikke på noen måte stikke under en stol at ledere arbeider innenfor ulike rammer. Av denne grunn vil en del former for situasjonsinnflytelse ytterligere bidra til at ledelsesforskningen blir kompleks. Situasjonsinnflytelse kan for eksempel dreie seg om hva som kjennetegner lederens oppgaver (f.eks. grad av kompleksitet eller usikkerhet i arbeidsoppgavene), medarbeidernes egenskaper (f.eks. kompetansetype og -nivå, og motivasjon), organisasjonens karakteristika (f.eks. klima, kultur, hierarki og struktur), og markedsforhold eller organisasjonens øvrige ytre rammer. Problemer knyttet til å forske på slike forhold vil være at man må forvente en rekke, mulige interaksjoner (komplekse samspill mellom lederes

egenskaper, typiske atferdsmønstre og situasjonsvilkår) i forhold til effektivitet. Det er usikkert om man har tatt tilfredsstillende hensyn til situasjonsinnflytelse i en del teorier om ledelse. Samtidig har teorier om situasjonsbestemt ledelse liten støtte i forskningsresultater (Yukl, 2002). Imidlertid hevder flere forskere at det kan være komplekse samspill mellom en rekke av de forhold som her er beskrevet, bl.a. mellom leders egenskaper/ atferd og organisasjonskultur. Nyere teorier om situasjonsinnflytelse er lite utprøvd og det blir interessant å følge denne utviklingen videre. Å forske på ledelse er på grunn av disse forholdene åpenbart en øvelse i å håndtere vitenskapelig kompleksitet.

Som utgangspunkt for dette arbeidet er det videre en grunnforutsetning at man kan gjøre tilfredsstillende målinger av viktige egenskaper og atferdsformer hos ledere. Dersom slike individmålinger ikke blir gjort på en tilfredsstillende måte, vil forskere og brukere møte hindringer i alt arbeide hvor individmålinger er nødvendig (lederutvikling, forskning, rekruttering). Brukere bør kjenne til konsekvensene av å bruke svake måleinstrumenter. Det er videre nødvendig at man har gode teorier og taksonomier omkring både lederes trekk og deres atferd. Det er også interessant å se på sammenhenger mellom disse to klasser av begreper (trekk og atferd) fordi de begge beskriver individkarakteristika.

Teoretiske hovedstrømmer i ledelsesforskningen har dreid seg om i hvilken grad effektiv ledelse primært er en funksjon av lederens personlighet (trekk) (for eksempel Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002, av lederens stil (atferdsmønstre) (for eksempel Ekvall & Arvonen, 1991), av lederens ferdigheter (for eksempel Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks, 2000), av medarbeidernes karakteristika, situasjonens (arbeidsoppgaver, kultur, klima, organisasjonsstruktur) karakteristika, eller av interaksjon mellom flere av disse forholdene (for eksempel Northouse, 2004). Yukl (2002) legger til flere perspektiver, nemlig de perspektiver som dreier seg om makt og innflytelse, om ferdigheter og de som integrerer de ulike perspektiver i mer komplekse modeller.

I det følgende skal jeg beskrive hovedelementer i fire viktige strømninger i ledelsesforskningen, 1. trekkforskning, 2. atferdsforskning, 3. teori om karismatisk ledelse og transformasjonsledelse og 4. LMX (Leader-member-exchange). Knyttet til gjennomgangen av disse teoretiske strømningene skal jeg også oppsummere noe av det man i dag vet om forholdet mellom de sentrale begrepene i disse teoriene og ledereffektivitet.

2.1 Ledertrekk og effektivitet

Ganske tidlig i ledelsesforskningen var man opptatt av hva som kjennetegnet dyktige ledere, og man lette etter stabile egenskaper og beskrivelser. Man fikk da et fokus på karakteristiske *trekk* ved ledere. Et trekk regnes som en stabil egenskap ved et individ, og "virker" gjennom å være en disposisjon eller tilbøyelighet til visse atferdsformer. Vi har gjennom de siste 100 års trekkforskning opplevd at en mengde slike trekk har blitt spesifisert, definert og målt med tester og spørreskjema. De fleste vil kjenne igjen begreper som *utadvendthet* og *omgjengelighet* som eksempler på slike trekk. Flere forskere regner også intelligens som et personlighetstrekk.

I mange år fortonet forskningsresultatene seg som fragmenterte innen den trekkorienterte forskningen på ledelse. På et vis kunne man observere motsetninger i de ulike rapporter når det gjaldt hvilke trekk og taksonomier for trekk som skulle representere det rådende perspektivet. Dette gikk så langt at mange forskere og lærebokforfattere hevdet at trekkperspektivet var mindre viktig og lite interessant i ledelsesforskningen.

Med fremveksten av femfaktor modellen (f.eks. Costa & McCrae, 1992; Digman, 1990) innen personlighetspsykologien kom man imidlertid langt i retning av å skape en taksonomi for de begrepene (former for personlighetstrekk) som er viktige også innenfor trekkperspektivet på ledelse. En helt ny og viktig utvikling ble med dette igangsatt også innen ledelsesforskningen.

Femfaktormodellen for personlighet er en hierarkisk (nivådelt) modell hvor menneskets personlighet beskrives av fem globale trekk. Disse fem trekkene, som altså anses som overordnede trekk, kalles Nevrotisisme,

Extraversjon, Åpenhet for erfaringer, Omgjengelighet og Planmessighet (se tabell 1) og hver av disse trekkene igjen er forbundet med mer spesifikke trekk og disposisjoner som gjerne kalles fasetter. Nevrotisisme (N for neuroticism) beskriver i hvilken grad man er tilbøyelig til å bli stresset og nervøs, Extraversjon (E for extraversion) beskriver grad av utadvendthet, Åpenhet (O for openness) beskriver i hvilken grad man er fantasifull, estetisk orientert og liberal, Omgjengelighet (A for agreeableness) beskriver i hvilken grad man er hensynsfull, omtenksom og empatisk, mens Planmessighet (C for conscientiousness) beskriver i hvilken grad man er prestasjonsorientert, grundig og pliktoppfyllende.

Modellen bygger på den "leksikalske hypotese" som hevder at menneskets personlighet vil reflekteres i språket som følge av sosial samhandling over tid (en variant av et evolusjonsteoretisk perspektiv). Individuell personlighet defineres som profiler av trekk som igjen skal forklare typisk atferd med mindre situasjonen hindrer slik atferd. Basert på en rekke uavhengige studier fra 1930-årene og frem til nå, har man gjentatte ganger identifisert fem faktorer i store utvalg av adjektiver og andre typer testledd, og både i egne og andres vurderinger av personlighet.

Trekk	Lav skåre	Høy skåre
(N) Nevrotisisme	Følelsesmessig robust, tåler stress, avbalansert	Sensitiv, bekymret, følelsesmessige svingninger, nedstemt
(E) Extraversjon	Sosialt uavhengig, tilbaketrukket	Sosial, liker variert aktivitet, liker spenning
(O) Åpenhet for erfaring	Praktisk, jordnær, konservativ	Fantasi- og iderik, liberal, kunstelsker
(A) Omgjengelighet	Kynisk, "tøff", direkte, lite hensynstakende	Føyer seg, vennlig, imøtekommende, omtenksom
(C) Planmessighet	"Laid back", rotete, lite gjennomtenkt	Prestasjonsorientert, høy orden og selvdisciplin, grundig

Tabell 1. Trekkene i femfaktormodellen for personlighet og korte beskrivelser av høy og lav skåre på tester som måler slike trekk..

En rekke artikler, bøker og redigerte bøker gir gode oversikter over denne forskningen (for eksempel Costa & Widiger, 2002; Digman, 1990; Hogan, Johnson, & Briggs, 1997; McCrae & Allik, 2002; McCrae & Costa, 2003; Pervin & John, 1999; Piedmont, 1998; Wiggins, 1996). Til tross for tilstedeværelsen også av kritiske synspunkter på femfaktor modellen (for eksempel Block, 1995; Kline, 2000) synes enigheten omkring modellen å være økende. Den økende enigheten er basert på en stor mengde forskningsfunn som støtter validiteten til modellen. Femfaktormodellen begynner å bli en etablert standard i personlighetspsykologisk forskning og nær sagt alle metaanalyser på personlighet også innen det organisasjonspsykologiske forskningsområdet blir nå organisert etter denne modellen. Innen grunnforskning på denne modellen har forskere funnet pålitelig samsvar mellom egne og andres vurderinger av personlighetsfaktorene (Costa & McCrae, 1992), et visst innslag av arvelighet i personlighet basert på tvillingstudier (Plomin & Caspi, 1999) og de har funnet høy stabilitet i personlighet over mange tiår særlig i voksenalder (Caspi & Roberts, 1999). Dette betyr at en del av grunnlaget for vår personlighet synes å være arvet og at personligheten kan være temmelig stabil over lange tidsrom. Blant trekkforskere er det også utstrakt enighet om at personlighet beskriver disposisjon eller tilbøyelighet til ulike atferdsformer. Selv om man neppe er noen "slave" av sin personlighet, så vil særlig de med såkalte "ekstremskårer" (svært høye eller svært lave verdier) på personlighetstester ha sterkere tilbøyeligheter til visse atferdsformer enn andre. Antakelig kan dette sette noen rammer for vår tilpasningsevne og våre utviklingsmuligheter i noen settinger.

Når det gjelder studier på effekter av personlighet, så har det vært gjort mye forskning gjennom årene, og en del av disse studiene er oppsummert i flere metaanalyser de senere årene (for eksempel Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Mount & Barrick, 1991; Salgado, 1997; Tett, Jackson & Rothstein, 1991). I enkelte av disse blir det også vist til teoretisk meningsfulle og relativt stabile sammenhenger mellom særlig Nevrotisisme, Extraversjon og Planmessig på den ene side, og resultater av ledelse på den annen side. Disse sammenhengene har imidlertid sjelden vært svært sterke,

og ligger i området .10 - .45 for koeffisienter som er korrigerede for reliabilitet og utvalgsbegrensninger i metaanalysene.

I et senere og meget grundig studium (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002) gikk forfatterne gjennom all forskning på personlighet og ledelse fra 1887 og frem til 1999. Underordnedes eller overordnedes vurderinger av ledereffektivitet ble brukt. To hovedperspektiver ble lagt til grunn for analysene. I det ene perspektivet ville man beskrive de som valgte seg inn i en lederrolle og data hvor ledere ble sammenlignet med andre yrkesgrupper ble brukt for å analysere dette. I det andre perspektivet undersøkte man forholdet mellom ulike personlighetstrekk (klassifisert etter femfaktor-modellen) og ulike mål på ledereffektivitet. Etter kvalitetsvurderinger av tidligere forskning fant man 78 utvalg som dannet grunnlaget for metaanalysen. Flere tusen respondenter var inkludert i analysene. Data ble korrigeret for begrensninger knyttet til reliabilitet og utvalg. Hovedfunnene er gjengitt i tabell to.

	Lederrolle		Ledereffektivitet	
	Ant. studier	Effect Size	Ant. studier	Effect size
N	30	-.24	18	-.22
E	37	.33	23	.24
O	20	.24	17	.24
A	23	.05	19	.21
C	17	.33	18	.16

Tabell 2. Hovedfunn fra metaanalyse av forholdet mellom menneskets personlighet og ledelse.

Multipel (samlet) korrelasjon for valg av lederrolle var .53 og for ledereffektivitet var den .39. For begge sett under ette var den .48. Konklusjonen ble dermed at personlighet ser ut til å ha en sterk effekt på både valg av lederrolle og på ledereffektivitet. Siden personlighet både er (i noen grad) biologisk bestemt og stabil over lang tid, kan man spørre om hvilket utviklingspotensial enkelte ledere kan ha?

Intelligens er en meget sentral og stabil menneskelig egenskap, kanskje viktigst av alle for at mennesker skal fungere i arbeidslivet (Hunter & Hunter, 1999). I de senere årene har det også utviklet seg tilløp til større enighet om hva g-faktoren i intelligens beskriver. En g-faktor er det som er "felles" i alle intelligensstester. Lenge etter Spearman's opprinnelige teori (på 1920 tallet) på dette området, la Undheim (1981) grunnlaget for å reetablere Spearman's teori om generell intelligens gjennom sine faktoranalytiske funn hvor g - faktoren viste seg å være nærmest identisk med fluid intelligens (generell resonneringsevne). Undheims arbeid og senere studier har gjort det enklere å tolke resultatene fra undersøkelser som har påvist tildels sterke sammenhenger mellom generell intelligens og effektiv ledelse (korrigert korrelasjon fra metaanalyse var på .50 (Lord, DeVader, & Alliger, 1986)). De sterkeste effektene av intelligens på ledereffektivitet oppstod når lederen ikke var i en stresset situasjon (jfr. Potter & Fiedler, 1981), og når det ikke var for stor avstand mellom medarbeidere og ledesers intelligensnivå (Bass, 1990). Slike resultater er imidlertid ikke alltid entydige (jfr. Hellesøy, Grønhaug & Kaufmann, 2001). Dette innebærer for så vidt en viss støtte til situasjonsorienterte teorier.

Imidlertid, i et nytt og omfattende studium av intelligens og ledereffektivitet fant Judge, Colbert & Ilies (2004) at forholdet mellom intelligens og ledereffektivitet er noe lavere enn man tidligere hadde antatt. I denne metaanalysen fant Judge et al 151 utvalg som kunne brukes i analysene. Disse utvalgene omfattet 40 652 respondenter. Ved siden av å analysere sammenhengen mellom intelligens og effektivitet, vurderte de også sider ved Fiedlers kognitive ressursteori, hvor det bl.a. hevdes at ledere som er under stress, mister noe av sine kognitive ressurser fordi oppmerksomheten fjernes fra deres oppgaver som følge av stress. Videre hevdes det her at ledere styrer gjennom dirigerende atferd (for eksempel fortelle underordnede hva som skal gjøres), og at ledere som ikke tar i bruk slik dirigerende atferd (sett på som en måte å kommunisere på), ikke får uttelling for sin eventuelle intelligens. Judge et al undersøkte derfor om ledere i stressende jobber hadde lavere sammenheng mellom intelligens og prestasjon enn

ledere som ikke var i like stressende jobber og om ledere med lavere skåre på målinger av styrende atferd hadde lavere sammenheng mellom intelligens og effektivitet.

I dette studiet lå overall korrelasjon mellom leders intelligens og effektivitet mellom .21 og .27 avhengig av om data ble korrigert for bare reliabilitet eller for både reliabilitet og utvalgsbegrensinger (ledere er gjerne selektert fra en begrenset gruppe av stillingssøkere). Videre fikk de klar støtte for begge sine hypoteser basert på Fiedlers kognitive ressurs teori, nemlig at sammenhengen mellom intelligens og effektivitet var lavere når ledere var under stress (-.04 mot .32) og at sammenhengen mellom intelligens og ledereffektivitet var lavere (-.08 mot .27) når ledere ikke "kommuniserte" gjennom å være dirigerende. Intelligens synes m.a.o. å ha en ikke veldig sterk, men dog viktig sammenheng med ledereffektivitet. Denne sammenhengen er sterkest når ledere er styrende og når de er i ikke-stressede situasjoner. I slike tilfeller kan man antakelig oppnå meget sterk sammenheng mellom intelligens og effektivitet.

Etter denne gjennomgangen er det åpenbart at trekkperspektivet samlet sett har relativt stor forklaringskraft på ledereffektivitet. Til vanlig finner man at mål på personlighet og intelligens ikke har særlig sammenheng. Av denne grunn kan man i noen grad legge sammen resultatene fra de to sistnevnte analysene. I praksis betyr dette at personlighet med en multipl korrelasjon med effektivitet på rundt .50 (uttrykt i prosent blir dette ca 25%), og intelligens med en korrelasjon med effektivitet på rundt .25 (i prosent blir dette om lag 6%), til sammen forklarer rundt 30% av variasjonen i ledereffektivitet. Dersom dette regnestykket skulle holde i videre studier, vil det innebære at personlighetstrekk (inkludert intelligens) kan forklare nærmere en tredjedel av variasjonen i ledereffektivitet. I atferdsforskningen er dette mye. Middels korrelasjoner kan regnes som korrelasjoner på rundt .30 (Cohen & Cohen, 1983) noe som innebærer at omkring 9 % av variasjonen er forklart.

Selv om mye av ledelsesforskningen for lenge siden har dømt bl.a. trekk-perspektivet nord og ned til fordel for situasjonsperspektiver med mer

(Northouse, 2004; Yukl, 2002), vil det være vanskelig for selv de mest kritiske teoretikere å bortforklare de sterke resultatene som her er beskrevet for sentrale personlighetstrekk. I praksis kan resultatene også innebære at man bør legge større vekt på lederutvelgelse og at man muligens må justere noe av de forventninger man kan ha til resultater av lederutvikling. Ledere og andre folk kan endre seg som følge av trening, men særlig de med svært ”sterke” personligheter på hver av faktorene i femfaktor-modellen, vil kunne regne med å måtte jobbe svært hardt for å nå en del personlige endringsmål. Før neste perspektiv på ledere drøftes, kan det være verdt å minne om at trekkteoretikere hevder at personlighet er disposisjon for atferd, altså at ledere med en viss personlighet er disponert for visse atferdsformer.

2.2 Lederatferd og effektivitet

Atferdsperspektivet har likhetstrekk med trekkperspektivet. Imidlertid fremstår dette perspektivet som mer ”optimistisk” gjennom at det fokuseres på lederes atferd – og atferd kan endres, som det hevdes. Gjennom de siste 60-70 års forskning på lederatferd har man fokusert på et stort utvalg ulike atferdsformer som potensielt kan være knyttet til lederes effektivitet.

De første systematiske forsøk på å lage en taksonomi for lederatferd kom gjennom studier ved universitetet i staten Ohio, USA. Disse studiene ble innledet på 1940-tallet (Bass, 1990). Stogdill & Coons (1957) presenterte og oppsummerte mange av resultatene fra denne forskningen. Som utgangspunkt for studiene av lederes atferd, ble det identifisert en liste med nærmere to tusen utsagn som kunne beskrive lederes atferd. Gjennom et videre utviklingsarbeid stod man igjen med 150 utsagn som dannet utgangspunktet for den første versjonen av ”The Leader Behavior Description Questionnaire” (LBDQ) som var et spørreskjema (inventorium) som skulle måle lederatferd. Dette inventoret ble siden endret og forbedret flere ganger. I alle versjoner av inventoret ble underordnetes svar på utsagnene summert i delskalaer og underkastet faktoranalyser (statistisk gruppering for å finne mønstre av atferdsformer). Til tross for det svært brede utgangspunktet kom i hovedsak to faktorer frem i de tidligste analysene: å vise hensyn

(*consideration*) og å skape struktur (*initiation of structure*). Å vise hensyn beskriver bl.a. ledernes orientering mot å inkludere, støtte og utvikle medarbeidere. Å skape struktur handler om å rette arbeidet mot mål og resultater som bl.a. kan inkludere målformulering, belønning av målrettet arbeide, å ta effektive beslutninger etc.. Siden har det vært forsket mye på disse begrepene, og interesserte lesere vil finne mye av dette oppsummert i Bass (1990). Det er verdt å merke seg at det finnes flere liknende begreper i ledelseslitteraturen: f.eks. oppgave- versus relasjonsorientering, autoritær versus demokratisk lederstil, maskulin versus feminin stil osv.. Dette kan tyde på at det er overlapp mellom flere teorier i denne forskningen. Bass (1990) peker imidlertid på at selv om det tilsynelatende er mange like begreper, så har de ikke alltid sterk sammenheng når de sammenliknes i studier.

Når det gjelder sammenhenger mellom disse to klassene av begreper og leder-effektivitet, hevder flere forfattere at det er svært mange situasjons-innflytelser som modererer slike sammenhenger. Enkelte går så langt som til å hevde at atferds - perspektivet på ledelse ikke har hatt så mye for seg i ledelsesforskningen fordi resultatene har vært for inkonsistente (f.eks. Northouse, 2004; Yukl, 2002). Imidlertid hevder de samme forfattere at det overordnede mønster av forskningsfunn indikerer at de mest effektive ledere er både oppgave- og relasjonsorienterte.

Man kan stille spørsmål ved om det er inkonsistente og ”svake” funn innenfor lederatferdsforskningen. I en metaanalyse av forholdet mellom de to ovennevnte ”klassiske” formene for lederatferd og ulike mål på effektivitet (Fisher & Edwards, 1988; rapportert i Bass, 1990) vises det til korrigerede korrelasjoner mellom lederatferd og ulike mål på effektivitet som ligger mellom .22 og .99 for de best fungerende testene (LBDQ). Gjennomgående viste denne metaanalysen at ”consideration” og ”initiation of structure” korrelerer .45 og .47 med mål på jobb - prestasjon, mens de korrelerer betydelig høyere med jobbtilfredshet og enda høyere igjen med hvor fornøyd medarbeidere er med måten de blir ledet på.

I en senere metaanalyse fant Judge, Piccolo og Ilies (2004) basert på 130 studier som tilfredsstilte forskernes kriterier for hvilke studier som kunne inkluderes, at ”å vise hensyn” korrelerte .48 med ledereffektivitet, mens ”å skape struktur” korrelerte .29 med samme type mål. Mer nyanserte funn fra denne metaanalysen finner man i tabell tre som beskriver korrigerede effektstørrelser (”korrelasjoner”) med ulike kriterier på jobb effektivitet.

Den totale korrigerede korrelasjon for forholdet mellom disse to er på .17, og det er mao ikke et sterkt overlapp mellom målingene av disse to begrepene. På grunn av dette og en rekke andre analyser som viste høy grad av generaliserbarhet på tvers av settinger, forskningsdesign, kontekst og måleinstrument, er det grunn til å konkludere at disse to begrepene, men kanskje særlig hensynstaken, beskriver meget sentrale sider ved lederes atferd.

Kriterium	N	Å vise hensyn	N	Init. av struktur
		Effect size		Effect size
U. jobbtilfredshet	11374	.46	10317	.22
U. tilfredshet m leder	7871	.68	8070	.33
U. motivasjon	1067	.50	1041	.40
Leders jobb prest.	2330	.25	2085	.24
Organisasjons prest.	2008	.28	2079	.30
Leder effektivitet	1605	.52	1960	.39

Tabell 3. Hovedfunn fra metaanalyse av forholdet mellom klassisk definert lederatferd og ledereffektivitet (U. = underordnedes).

Faktisk synes korrelasjonene med effektivitetsmål fra disse studiene å være såpass høye sammenliknet med koeffisienter fra annen psykologisk forskning at man har mye å gå på før man kan karakterisere verdiene som ”svake” eller at det er her er stor inkonsistens (se over). Selv om man også trakk fra noe for glorieeffekter, som tidligere drøftet, ville man stått igjen med meningsfulle sammenhenger. Videre kan man hevde at sammenhengene

kan være viktige selv om det kan være vanskelig å bestemme om atferdsmålingene er årsak til ledereffektivitet. Dette kan være problematisk rent teknisk for begge deler er ofte målt samtidig. Etter undertegnede mening er det dermed grunn til å tillegge *consideration* og *initiation of structure* vekt når man skal forske på ledelse, når man skal utvikle ledere og når man skal ansette ledere. Imidlertid bør det påpekes at kun å inkludere mål som dekker disse to begrepene, kan representere et nokså ”smalt” bilde på lederatferd selv om utgangspunktet for disse to faktorene var basert på et svært bredt grunnlag.

Når det gjelder andre begreper enn *consideration* og *initiation of structure* (eller varianter av dette) som kan beskrive lederatferd, er det flere interessante begreper i så måte. Bl.a. har ledelse blitt beskrevet som utøvelse av makt gjennom innflytelse (Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks, 2000), og Yukl (2002, s.141) skriver at innflytelse er selve kjernen i ledelsesbegrepet. Begrepsmessig henger innflytelse, makt og dominans sammen (Vecchio, 2001), og det er selvfølgelig mye forskning på disse begrepene i ledelsessammenheng (Bass, 1990; Yukl, 2002). Selv om mange former for lederatferd i prinsippet kan føre til at ledere vinner innflytelse, har spesielt McClelland (1987) og kollegaer gjennomført interessante studier rettet mot sammenhenger mellom (det personlighetstrekk baserte) ”behovet for makt” (nPower) og ledelse. McClelland beskriver bl.a. ”the imperial power motive syndrome” som beskriver høyt maktbehov, lavt behov for tilhørighet og høy aktivitetsinhibering (hemming). Sistnevnte to begreper beskriver ledere som ikke er impulsive mht maktutøvelse, og som ikke har et sterkt behov for å bli likt av andre. Dette syndrom av behov eller motiver har blitt empirisk knyttet til ledereffektivitet i flere studier, også i studier som har gått over tid. Det er derfor god grunn til å inkludere makt, dominans og nærliggende innflytelsesatferd i teorier omkring lederatferd, men da operasjonalisert som atferdsmessige uttrykk for maktmotive (trekk). Slik atferd kan ha viktige funksjoner for lederen når det gjelder å etablere og å opprettholde sin autoritetsposisjon som leder og bl.a. selvmarkerende atferd kan være viktig i denne sammenheng.

Enda et relevant begrep er Endringsorientering som har blitt funnet å utgjøre en egen faktor når den blir analysert sammen med *consideration-* og *initiation of structure* (Ekvall & Arvonen, 1991). Denne form for lederatferd beskriver bl.a. at lederen søker etter nyhet, løser problemer på nye måter, tenker strategisk, legger planer og er åpen for kreativitet og innovasjon. I bildet av den dyktige leder har man muligens hatt lett for å overse akkurat denne faktoren, særlig her i landet. Det tok dessuten en stund før denne atferdsformen ble isolert som en egen faktor, noe som kan skyldes kjennetegn i vår tid. Endringsorientering er for øvrig knyttet til kjernen i verdiskapningen og særlig de prosesser som skaper verdier på nye områder eller på nye måter. Næringsvirksomhet er avhengig av nye tiltak. Ledere bør forstå betydningen av atferd rettet mot å stimulere nye ideer og prosjekter.

Disse to sistnevnte gruppene av begreper er ikke studert gjennom metaanalyser. Imidlertid kan man forvente at både endringsorientert atferd og selvmarkerende atferd vil kunne ligge nærmere to andre og meget sentrale begreper i nyere ledelsesforskning. Det neste avsnittet vil belyse et perspektiv på ledelse som nærmest har overtatt forskningen på feltet og som inkluderer elementer av både endringsorientert og maktorientert atferd. Det dreier seg om teorier om karismatisk ledelse og transformasjonsledelse.

2.3 Karismatisk ledelse og transformasjonsledelse

Karisma kommer av gresk, betyr "guddommelig gave", og ble første gang brukt om ledelse av Max Weber på begynnelsen av forrige århundre. Begrepet beskriver gjerne ledere som fremstår som spesielle, høyt begavede, eller som klarer å lede nærmest mirakuløse endringsprosesser. Karismatiske ledere blir gjerne ansett som de beste til å håndtere kriser eller meget store utfordringer. Slik sett har karisma og karismatisk ledelse fått noe av et mystikkens skjær over seg.

Det finnes en rekke teorier om karismatisk ledelse, men Yukl (2002) oppsummerer noen av de typiske kjennetegn ved slike ledere. Han skriver bl.a. at karismatiske ledere gjerne vil ha et sterkt behov for makt, de har høy selvtilitt og de har en meget sterk overbevisning om egen tro og idealer. De

former for atferd som bidrar til å forklare hvordan karismatiske ledere har innflytelse over medarbeideres holdninger og atferd innen samme perspektiv, er bl.a. å utarbeide en visjon som har appell, å bruke sterke og uttrykksfulle kommunikasjonsformer når de formidler visjonen, å ta personlig risiko og selv å gjøre forsakelser for å virkeliggjøre visjonen. Videre uttrykker de tillit hos medarbeidere, de fremstår med atferd som er i samsvar med det visjonen inneholder og de styrer inntryksdannelse. Man gjør også tidvis et skille mellom "gode" og "farlige" karismatikere. De sistnevnte jobber målrettet for å styrke egen karriere, de er ufølsomme for medarbeideres behov og de kritiserer og sensurerer andres meninger (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001).

Det har vært en del forskning på karismatisk ledelse, men kanskje i særlig grad på det beslektede begrepet transformasjonsledelse. Grensene mellom disse to begrepene, transformasjonsledelse og karismatisk ledelse er ikke alltid helt klare. For eksempel blir tidvis en del av det mest typiske måleinstrument for transformasjonsledelse også brukt for å måle karisma, og karisma blir gjerne oppfattet som et sentralt element i transformasjonsledelse.

Teori om transformasjonsledelse har blitt et eget paradigme innen ledelsesforskningen, og de fleste studier av ledelse i dag tar utgangspunkt i denne teorien, eller har relevans for denne teorien. Denne utviklingen begynte i løpet av 1970-tallet, men fikk et virkelig "løft" gjennom 1990-tallet.

Mange vil naturlig nok se på begrepet Transformasjon som endringsledelse. Imidlertid vil endringsledelse gjerne være forbundet med konkrete endringsprosesser i organisasjoner som følger av svingninger i marked eller andre påvirkninger. Transformasjon betyr noe mer enn vanlig endringsledelse, og kan oversettes med *omdanning* (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001). En omdanning er en dyptgripende endring, og transformasjonsledelse kan, hvis vellykket, føre til en slik dyptgripende endring av medarbeideres innstilling, motivasjon og innsats. Det forventes da at dette skal tjene den aktuelle organisasjonens formål.

Downtown (1973) var den første til å skille mellom begrepene transformasjons- og transaksjonsledelse, og mente at disse forskjellene kunne forklare forskjeller mellom revolusjonære, opprørske, reformorienterte og vanlige ledere. Imidlertid var Burns (1978) den første som gjorde et studium av ledere (deskriptiv forskning), og beskrev Transformasjonsledelse som en prosess hvor politiske ledere og tilhengere stimulerer hverandre til høyere nivåer av moral og motivasjon. Burns skilte Transformasjonsledere fra Transaksjonsledere gjennom at sistnevnte først og fremst bedriver ledelse gjennom en bytteprosess hvor lederen gir ros/belønninger/ forsterkninger i bytte med at tilhengere gjør som de har fått beskjed om, eller som de har planlagt i samarbeide med lederen.

Typisk for Transaksjonsledere er at de vet hva deres medarbeidere vil ha ut av jobben sin, og passer på å gi dem det dersom de gjør seg fortjent til det. De bytter passende belønninger mot passende innsats og gir gehør til medarbeidere når de "får jobben gjort". En transformasjonsorientert leder skiller seg fra en transaksjonsleder ved at vedkommende ikke bare gjenkjenner/gjør seg kjent med hvilke behov medarbeideren har i jobbsammenheng, men lederen prøver aktivt å utvikle disse egenskapene hos kollegaer, underordnede eller til og med hos sine overordnede.

I Burns' fremstilling (se over) ble Transformasjonsledere beskrevet gjennom at de høyner sine tilhengers bevissthet gjennom å appellere til idealer og moralske verdier som frihet, rettferdighet, likhet, fred og humanitære verdier. Tilhengere ble hevet fra sine "hverdags selv" til sine "bedre selv". I henhold til Burns er transaksjonsprosessen også grunnlagt på verdier, men disse verdiene er knyttet til utveksling; ærlighet, rettferdighet, gjensidighet, og ansvarlighet. Motivasjonen og prestasjonen til de som ledes, øker mer som følge av transformasjon enn transaksjonsatferd. Bass utelukker forøvrig ikke at ledere kan basere seg både på transformasjons og transaksjonsatferd avhengig av situasjons- og oppgavekrav.

Karisma er en av flere ingredienser i transformasjonsledelse, men er ikke tilstrekkelig for å forklare transformasjonsprosessen. Imidlertid hevder Bass (1990) at transformasjonsledere vekker sterke, følelsesmessige

reaksjoner hos medarbeiderne og at medarbeiderne ønsker å identifisere seg med lederen. Ledere transformerer også medarbeidere gjennom å tjene som en trener, lærer og ”mentor”. Transformasjonsledere søker å gi makt og myndighet til sine medarbeidere, mens mange karismatiske ledere prøver å holde medarbeidere svake og å innstille folk på lojalitet fremfor forpliktelse til idealer.

Idealisert innflytelse (attribuert og atferd)	Transformasjonsledere oppfører seg på måter som fører til at de blir rollemodeller for sine medarbeidere.
Inspirerende motivasjon	Transformasjonsledere stimulerer deres medarbeideres innsats gjennom å sørge for at aktivitetene blir sett på som meningsfulle og utfordrende.
Intellektuell stimulering	Transformasjonsledere stimulerer medarbeideres innovasjonsevne og kreativitet gjennom å sette spørsmålstejn ved antagelser, gjennom å sette problemer inn i nye sammenhenger, og gjennom å tilnærme seg gamle problemer på nye måter. Kreativitet oppmuntres.
Individualisert oppmerksomhet	Transformasjonsledere retter spesiell oppmerksomhet mot hvert enkelt individs behov for prestasjoner og vekst gjennom å oppføre seg som en trener eller som en mentor.
Betinget belønning	Man gir medarbeidere belønning/ forsterkning/ ros bare når de har gjort seg fortjent til det.
Inngripen ved unntak fra det forventede (aktiv og passiv)	Denne typen atferd er rettet mot aktiv overvåking av medarbeideres atferd, og tidlig inngripen dersom noe ikke utvikler seg i riktig retning.
Laissez faire ledelse	Ved denne form for ikke-ledelse har man tro på at ting utvikler seg i riktig retning av seg selv.

Tabell 4. De sentrale begrepene i transformasjonsledelse som målt med Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1990).

Transformasjonsledelse oppstår når ledere stimulerer interessen til kollegaer og medarbeidere til å se deres arbeide fra nye perspektiver, når de genererer bevissthet omkring misjon eller visjon til team og organisasjon. Transformasjonsledere vil søke å utvikle kollegaer og medarbeidere til høyere nivåer av evner og potensial, og å motivere dem til å se videre enn sine egne interesser og mot de interesser som vil tjene gruppen. Transformasjonsledere motiverer andre til å gjøre mer enn de egentlig hadde tenkt å gjøre, og gjerne mer enn de trodde var mulig.

Typer av atferd som er knyttet til transformasjonsledelse kan sees i tabell 4. Utover dette er transformasjonsledere antakelig mer støttende, utviklende, team-byggende og anerkjennende enn karismatikere, mens karismatiske ledere antakelig er mer ukonvensjonelle, bedre til å manipulere inntrykk, de begrenser informasjon, bruker autokratiske beslutningsstiler og press for å få folk til å jobbe (Yukl, 2002).

I en nyere metaanalyse av effekter av transformasjonsledelse (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002), som er en oppdatering av en metaanalyse fra 1996 (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), tok forskerne innledningsvis utgangspunkt i 100 studier (publisert etter 1996). Etter kvalitetskontroll ble det endelige utvalget av studier 49.

Begrep	Ant studier	N	Effect size
Attribuert karisma	17	9538	.66
Idealisert innflytelse	16	8608	.66
Inspirerende motivasjon	22	12009	.56
Intellektuell stimulering	26	14290	.52
Individuell omtanke	27	14842	.55
Betinget belønning	27	18682	.51
Ledelse ved unntak (aktiv)	20	13895	.05
Ledelse ved unntak (passiv)	17	12386	-.34
La det skure ledelse	21	11564	-.38

Tabell 5. Hovedfunn fra metaanalyse av effekter av transformasjonsledelse.

Som det går frem av tabell fem, er det gjennomgående sterke sammenhenger mellom transformasjonsledelse og effektivitet. I andre analyser i dette studiet viste det seg at effektstørrelsen var gjennomgående litt lavere for effektivitetsmål enn for tilfredshetsmål, men at sammenhengene med de ulike typer effektmål var relativt konsistente både i offentlig og privat sektor. Sammenhengene er betydelig sterkere for subjektive mål på ledereffektivitet enn de er for objektive mål på ledereffektivitet, mens antall studier hvor man har brukt objektive mål er lavere.

Sammenhengene med objektive mål er likevel i forventet retning. Det kan være verdt å minne om at det er flere utfordringer knyttet til å bruke økonomiske mål, bl.a. må man ha kontroll på flere, mulige tilleggsvariabler og effekten på slike økonomiske mål kan tenkes å gå via ett eller flere nivåer av medarbeidere avhengig av lederens nivå og medarbeidere på de ulike nivåer sine kvaliteter. Medarbeideres "mottakelighet" for ledelse vil derfor kunne ha betydning. Jeg vil understreke at noe av det samme mønsteret i forholdet mellom transformasjonsledelse og effektivitet (subjektive mål) også er funnet i norske studier (Hetland, 2004).

I en metaanalyse av karismatisk ledelse, som fokuserte på en skala for karisma som også inngår i måling av transformasjonsledelse, fant Fuller, Patterson, Hestner & Stringer (1996) gjennomgående sterke sammenhenger mellom karisma og ulike effektmål. Også her var sammenhengene sterkere for subjektive mål på effektivitet enn for objektive mål. Datagrunnlaget var fra 32 tidligere studier publisert i anerkjente tidsskrifter. Senere fant DeGroot, Kiker, & Cross, (2001) tilsvarende resultater i enda en metaanalyse.

Geyer & Steyrer, (1998). har i en studiefokusert mer spesifikt på konsekvenser av transformasjonsledelse på objektive resultater av ledelse. Her tok de for seg forholdet mellom transformasjons- og transaksjonsledelse og effektivitet i banker. 1456 underordnede i 116 filialer ble studert. De underordnede fylte ut MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire som altså måler transformasjons- og transaksjonsledelse) og svarprosenten var 90%. De objektive målene på ledereffektivitet ble utviklet i samarbeid med

bransjefolk, og tok hensyn til størrelsen på de ulike filialene innen ulike produktkategorier (spare-, låne-, forsikrings-produkter mm) og antall personer som bodde i et område definert som hver av filialenes nærområde. Videre tok de hensyn til andre karakteristika ved filialenes nærområde, som hvor i landet hver bank lå, det typisk type arbeid kundene hadde (industri, jordbruk), aldersnivå i nærområdet, antall konkurrerende banker i nærheten med mer. Studiet var meget godt kontrollert for mange av de forhold som spiller inn når man ønsker å studere forholdet mellom ledelse og objektive resultater. De objektive mål på effektivitet ble målt både på kort og på lengre sikt. Når transformasjons- og transaksjonsledelse ble brukt for å forklare de objektive mål på prestasjon, viste det seg at transformasjonsledelse forklarte en pålitelig mengde variasjon i effektmålene (både på kort og lang sikt, men sterkest sammenheng med de langsiktige resultater), og at denne form for ledelse forklarte mer variasjon enn transaksjonsledelse. Samlet forklarte transformasjons- og transaksjonsledelse nær 14% av den langsiktige effektivitet og nær 11% av den kortsiktige effektivitet. Dette er meget sterke resultater i praktisk forskning på menneskelig atferd og lesere med økonomiske interesser kan regne om slike resultater til prosent av omsetning, resultat eller gevinst i egen organisasjon, avhengig av hvordan man vil se på dette.

I et nyere enkeltstudium, som også var meget godt kontrollert, fant man (Waldman, Javidan & Varella, 2004) at karismatisk ledelse (toppleidelse) var knyttet til organisasjonens resultat over en fem års periode. Karismatisk ledelse var her integrert med sider ved teori knyttet til strategisk ledelse, og karisma ble målt ved hjelp av deler av spørreskjemaet som typisk blir brukt for å måle transformasjonsledelse (MLQ). Bedriftene som ble valgt, ble valgt tilfeldig fra en pool av milliardforetak. Korrelasjon mellom karismatisk ledelse og salgsgevinst (overskudd) var .24 og den var .37 for aksjeutbytte og karisma. I andre analyser kom det frem at karisma ga en tilleggseffekt etter å ha kontrollert for flere relevante kontrollvariabler, bl.a. strategidring. De fant heller ikke at karisma kun hadde effekt når usikkerheten i bedriftene var stor, noe generell teori om karismatisk ledelse tyder på

og som forskere hadde funnet i et tidligere studium (Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001).

Selvfølgelig finnes det flere enkeltstudier enn dette som viser at karismatiske eller transformasjonsorienterte ledere kan ha effekt på inntjening, omsetning, eller på andre økonomiske mål. Det finnes for all del studier hvor man ikke finner slike pålitelige sammenhenger. For eksempel fant Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman & Yammarino (2004) at (topp-) leders karisma var forbundet med deres lønn, men ikke med bedriftens inntjening.

Likevel viser det overordnede bildet at karismatisk og transformasjonsorientert ledelse har god effekt, og at det er mulig for karisma/transformasjons teori også å forklare objektive mål på ledelse. Når karisma/transformasjonsperspektivet på ledelse også "forklarer" objektive mål på effektivitet, er det antakelig et resultat av at man makter å *kontrollere* flere av de mange, mulige påvirkningskildene for slike former for effektivitet: organisasjoner opererer i et marked, med ulike typer strategiske forhold, de har medarbeidere med ulike forutsetninger osv. og alt dette kan påvirke resultatene ved siden av effekten av ledelse.

Det er verdt å merke seg at en av de antatt mest effektive komponentene i både karismatisk ledelse og transformasjonsledelse er evnen til å formulere en appellerende visjon som også blir kommunisert med tydelighet.

2.4 Leder- og medarbeider utveksling (LMX)

Leader Member Exchange (LMX) teori beskriver kvalitet på forholdet (dyaden) leder og medarbeider. Enkelte ser på teorien som et alternativ til trekk-, atferds- og situasjonelle teorier. LMX dreier seg om en form for utveksling eller bytte mellom leder og medarbeider, men ikke en form for bytte hvor leder krever og medarbeideren gjør innsats og får belønning (transaksjon). Derimot dreier LMX seg om et bytte/utveksling hvor det eksisterer gjensidig respekt, tillit og god kvalitet på relasjonen, og teorien kan derfor anses for å ligge nærmere transformasjonsledelse i verdisyn og komponenter. Dyaden, eller forholdet mellom leder og medarbeider, er

analyseenheten i dette perspektivet. Selv om LMX-teorien har blitt utvidet til også å omfatte lederutvikling og ledelse på systemnivå, har det meste av forskningen dreid seg om relasjonen mellom leder og medarbeider.

I en metaanalyse av LMX (Gerstner & Day, 1997) tok man utgangspunkt i 164 studier, mens kun 79 studier tilfredsstilte kvalitetskriteriene, og ble inkludert. 7 ulike mål på LMX ble inkludert. Både subjektive (egne eller andres prestasjonsvurderinger, overordnede prestasjonsvurderinger), ”objektive” mål på prestasjoner (flere former for kvantitet eller kvalitet på arbeidet), tilfredshetsmål, organisasjonsforpliktelse, rolleoppfatninger, medarbeiders kompetanse og grad av enighet mellom leder og medarbeider i deres vurderinger av relasjonen.

Effekt mål	Studier	N	Effect size
Performance ratings (leder LMX)	12	1909	.55
Performance ratings (medarb. LMX)	30	4218	.30
Objective performance	8	982	.11
Tilfredshet med ledelsen	27	5302	.71
Generell tilfredshet	33	6887	.50
Organisasjonsforpliktelse	17	3006	.42
Rolle konflikt	12	3728	-.31
Rolle klarhet	14	4105	.43
Jobbskifte	7	856	-.04
Intensjon om å skifte jobb	8	1074	-.31
Medarbeiderkompetanse	15	3880	.28

Tabell 6. Hovedfunn fra metaanalyse av effekter for LMX.

I analysene viste det seg å være et lavt samsvar mellom ledere og medarbeideres vurderinger av kvaliteten på relasjonen (.27 korrigert for reliabilitet) noe som i seg selv er et tankekors, men som tilsvarer andre undersøkelser på forholdet mellom leder og medarbeidervurderinger (Conway & Huffcut, 1997). Lave korrelasjoner i slike sammenhenger betyr at det er begrenset enighet om hva man observerer, eller at leder og

medarbeider har forskjellig oppfatning av kvaliteten på relasjonen dem i mellom. De øvrige resultatene viste ellers at LMX har stor betydning for ulike indikatorer knyttet til ledereffektivitet. Hovedresultatene kommer frem i tabell seks.

Studiet viser altså klare sammenhenger mellom mål på LMX og diverse mål på ledereffektivitet, men også her er det en del lavere sammenheng med objektive mål på effektivitet. Det er uansett verdt å merke seg de sterke sammenhengene med målene på tilfredshet med lederen og generell jobbtfredshet. Mao synes kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider å ha betydning for organisasjoner, deres ansatte og deres effektivitet.

2.5 Kort oppsummering

Vi har sett at de ulike perspektivene på lederen eller lederens atferd gir gode effekter. Både ledertrekk, lederatferds-, karisma- og relasjonsaspektet har god sammenheng med flere mål på ledereffektivitet. Hvis man gransker resultatene nøye, vil man kunne se at consideration, transformasjonsledelse (ligger nær consideration) og relasjonsaspektet kanskje har noe bedre forklaringskraft enn de andre begrepene (initiation of structure og transaksjon). Likeledes synes alle de grunnleggende personlighetstrekkene å være involvert når det gjelder effektiv ledelse. Perspektivene som er gjennomgått, synes hver for seg å kunne forklare mellom 25 og 45 % av ledereffektivitet. Dette er mye i atferdsvitenskapelig forskning. Selv om man skulle trekke fra en del for glorieffekter, så sitter man mest sannsynlig igjen med svært meningsfulle sammenhenger mellom kjennetegn ved lederen og effekter av ledelse. Hvor mye betyr ikke slik kunnskap for bedrifter og organisasjoner? Og for den enkelte arbeidstaker og deres livskvalitet?

Naturlige konsekvenser av denne forskningen vil bl.a. være å satse mye på rekruttering av ledere med optimale personlighetsprofiler. Dette betyr ikke nødvendigvis at man bør velge de søkere til lederstillinger som har høyest eller lavest verdier på tester som måler de ulike trekkene, men at man velger kandidater som i hvert fall ligger noe over eller under middels på

de viktigste trekkene i tillegg til relevante kunnskaper og utdanning, også i ledelse. Man bør velge kandidater med slike profiler fordi det kan antas at det vil være lettere for ledere med slike profiler i noen grad å kunne endre sin atferd. Basert på summen av forskning innen trekkperspektivet kan man faktisk spørre seg om det i det hele tatt vil være mulig å trene alle ledere til alt mulig?

Ledertrening bør helt klart fokusere på de sider av transformasjonsledelse som kan læres, nemlig det å skape visjon og å kommunisere visjonen. Fokusering på lederens verdier (psykologiske) vil bety mye i lederutvikling og ikke minst hvordan lederens verdier manifesterer seg i praktiske handlinger. Videre vil ledere kunne ha nytte av trening i flere relasjonsferdigheter, samt trening i/forståelse av forhold knyttet til hvordan man kan stimulere kreativitet og innovasjon. Sistnevnte er viktig i et land som vårt, som nok kan virke noe "sidrompet" i enkelte sammenhenger.

3. Flere problemstillinger

Til tross for relativt oppløftende resultater om effektivitet innen ledelsesforskningen, gjenstår det mengdevis av problemstillinger å utforske. Selv om egenskaper ved lederen synes å forklare relativt mye av variasjonen i ledereffektivitet, gjenstår det å forklare *mer* av denne variasjonen. Forskningsområdet er i så måte opptatt av en rekke sentrale problemstillinger, og bare på BI er flere forskere i gang med prosjekter som er relevante. Bl.a. er Mark P. Kriger opptatt av at ledere styrer gjennom uformelle nettverk i organisasjonene. Bård Kuvaas er opptatt av motivasjonelle mekanismer som er med på å styrke eller redusere effekter av ledelse, Jan Ketil Arnulf studerer refleksjonsprosesser i lederteam, Kjell Brynjulf Hjertø studerer effektivitet i lederteam og Thorvald Hærem, Laura Mercer Traavik og Linda Lai har prosjekter rundt beslutninger. Astrid Richardsen studerer stress og utbrenthet. Morten E. Berg studerer coaching, Paul Moxnes er opptatt av både roller og positiv angst, Johan Olaisen har prosjekter innen kunnskapsledelse mens Bjørn W. Hennestad og Øivind Revang er engasjert i endringsledelse og organisasjonskultur. Anne Welle-Strand har store prosjekter innen utdanningsledelse. Mange flere har viktige ledelsesrelevante prosjekter, bl.a. basert på strategi, IT og organisasjonsperspektiver. I tilknyttede stillinger studerer Geir Thompson situasjonsbetstemt ledelse, mens Ole Iversen har forsket på lederkompertanser. Geir Kaufmann forsker på flere sentrale problemstillinger, og deler en interesse for kjønn og ledelse med Anne Grethe Solberg. Ragnhild Kvålshaugen forsker på ledelse og coaching. Anders Dysvik og Anne B. Swanberg er i gang med prosjekter som kan knyttes til kunnskapsutvikling. Det vil ta for mye plass å nevne alle som forsker på ledelse i BI, uten at utelatelse av navn skulle redusere betydningen av deres forskning. BI sine nettsider www.bi.no/forskning vil kunne gi mer informasjon om prosjekter og personer.

I min egen forskning har jeg tatt utgangspunkt i en observasjon av at ledelsesforskningen historisk har vært fragmentert. Hva er for eksempel sammenhengene mellom de relativt etablerte perspektivene på effektive ledere? Er det i denne forbindelse noen sammenheng mellom trekk-, atferds- og transformasjonsperspektivene? Kort sagt, er det mulig å i større grad integrere flere av de tradisjonelle perspektivene?

For noen år siden, (mens jeg var ansatt på Institutt for samfunnspsykologi ved UiB, og i samarbeid med AFF ved NHH) begynte jeg å undersøke forholdet mellom ulike former for lederatferd og eventuelle sammenhenger mellom personlighet og lederes atferd. Å finne en overordnet struktur for, eller en måte å gruppere ”consideration”, ”initiation of structure”, endringsorientering, selvmarkerende og transformasjonsorienterte begreper er en viktig problemstilling i seg selv i dette feltet. Siktemålet for et slikt arbeid var først og fremst integrasjon og forenkling, noe som på sikt vil kunne være nyttig for flere formål. Man kommer heller ikke utenom at det bør være en sammenheng mellom lederens personlighetstrekk og lederens atferdsformer; 50 års personlighetspsykologisk forskning tilsier slike sammenhenger. Likevel har slike koblinger vært lite studert innen ledelsesforskningen. Med dette som utgangspunkt har jeg gjennomført flere studier og jeg skal kort oppsummere resultatene fra noen av dem her.

3.1 Hvor mange faktorer er best egnet til å beskrive lederatferds begrepene?

Det er usikkert hva som er den overordnede faktorstrukturen, eller den beste måten å gruppere de mange relevante begrepene innen lederatferdsforskningen på. Man kan lett tenke seg at mange av lederes mulige atferdsformer og transformasjonsbegrepene som er beskrevet over, kan plasseres inn under enten oppgave-, eller relasjons-orientering. Likevel kan man ikke utelukke at det også kan være flere faktorer i målinger av lederatferd. Nyere studier kan antyde at lederes atferd ikke nødvendigvis bør inndeles i bare to faktorer (grupper av atferdsbegreper).

Mest kjent i så måte er Ekvall og Arvonens (1991) studier hvor de altså fant tre faktorer; oppgaveorientering, medarbeiderorientering og endringsorientering. Enda et interessant forsøk på å identifisere en faktorstruktur i et større antall ledelsesbegreper er reflektert i Campbell Leadership Inventory (Campbell, 1991) som baserer seg på adjektiver, og som benyttes til 360 graders lederevalueringer. Basert på analyser av lederes selvrapport av dette inventoret fant man her fem faktorer. Disse fem faktorene var: Lederskapsorientering (ambisiøs, modig, dynamisk, m.m.), Energisk (i god fysisk form, energisk, atletisk), Forekommende (hensynsfull, gir fra seg myndighet, vennlig, utadvendt, humoristisk sans, m.m.), Pålitelig (ordnet, produktiv, troverdig, nøysom), Fleksibilitet (rolig, tilpassningsdyktig, optimistisk, tillitsfull). Selv om enkelte av disse faktorene speiler elementer fra ovennevnte, sentrale lederatferdsbegreper, kan likevel noen av disse faktorene synes å betegne trekk snarere enn atferdsbegreper. Resultatene fra studiene antyder uansett at mer enn to eller tre faktorer kan være av betydning for å beskrive ledelse.

I et annet studium ble lederinventoret Benchmarks (Dalton, Lombardo, McCauley, Moxley, & Wachholz, 1996) lagt til grunn og underkastet faktoranalyse (Conway, 2000). Benchmarks inneholder 16 lederatferdsbegreper og er rettet mot hvordan ledere kan utvikle seg fremfor å ta utgangspunkt i tradisjonelle todimensjonale begreper. Teoretisk har de 16 begrepene vært gruppert i tre grupper: Respekt for en selv og andre, Tilpassningsevne, Å forme team. I Conway (2000) sine analyser ble det funnet liten støtte for denne teoretisk baserte strukturen/grupperingen. Imidlertid kom det her frem fem faktorer som var relativt stabile på tvers av respondenter. Disse fem faktorene var: Mellommenneskelig effektivitet, Vilje til å håndtere vanskelige situasjoner, Teamorientering, Tilpassningsevne, Lederskap og utvikling. Det var generelt høye korrelasjoner mellom faktorene, men ikke så høye at dette nødvendigvis ble regnet som et validitetsproblem. Med andre ord har tre nyere studier antydnet at det kan eksistere mer enn de klassiske to faktorene consideration og initiation of structure når man skal gruppere lederatferdsbegreper.

Med dette som utgangspunkt har jeg gjennomført studier av lederatferd (Martinsen, 2003) hvor jeg analyserte mer enn 30 lederadferdsbegreper. Begrepene ble gjennomgående hentet fra tidligere forskning. Disse begrepene omfattet mange nyanser av consideration, initiation of structure, makt, endring og transformasjonsbegreper. Vi prøvde å inkludere mest mulig i den tidlige utgaven av dette inventoret for å måle lederatferd.

I analysene av det opprinnelige målingsgrunnlaget kom det frem at fem faktorer/grupper kunne være en meningsfull måte å gruppere de mange begrepene i et utvalg på nesten 300 ledere. I neste studium med mer enn to hundre ledere, og mange hundre underordnede, kollegaer og overordnede ga fem faktorer god mening både i lederes egenvurderinger og i overordnedes vurderinger. Om man aksepterte relativt høye korrelasjoner mellom noen av faktorene ga fem faktorer også god mening for både sideordnede og underordnedes vurderinger.

De fem faktorene ble kalt Medarbeiderorientering, Oppgaveorientering, Entreprenørskap, Handlingsorientering og Påvirkningskraft. Det var videre relativt høye korrelasjoner mellom flere av disse fem faktorene og transformasjonsledelse i et eget studium noe som altså antyder at det er overlapp mellom denne nye grupperingen av lederatferdsbegreper og transformasjonsledelse.

De fem begrepene med kortfattede beskrivelser kan sees i tabell syv.

Begrep	Atferd
Medarbeiderorientering	å støtte, lytte til og utvikle medarbeidere
Oppgaveorientering	å sette mål og følge opp
Entreprenørskap	å tenke nytt og lage planer og visjoner
Handlingsorientering	selvstendighet, det å skaffe tilveie beslutningsgrunnlag, styrke til å konfrontere folk når nødvendig
Påvirkningskraft	selvmarkerende atferd og fokus på enten egen karriere (egosentrisk) eller organisasjonens behov.

Tabell 7. Overordnede begreper i faktoranalyser av lederatferd.

De fem faktorene i tabell syv er konstruert for å inkludere de fleste av de lederatferdsbegrepene som er nevnt tidligere i denne rapporten, inkludert transformasjonsledelse. Forventningen vil være at ledere som har høye verdier på de fire første av disse samt rundt middels på den siste, vil være effektive ledere. Videre studier vil kunne belyse forholdet til effektivitet selv om midlertidige indikasjoner finnes. To studier med ulike omfang støttet denne måten å organisere atferdsbegrepene på.

Det neste sentrale spørsmålet dreide seg om hva som eventuelt var sammenhengen mellom de fem lederatferdstrekkene og de fem ”store” personlighetstrekkene som tidligere er beskrevet i denne artikkelen? Svar på dette spørsmålet vil kunne bygge bro mellom det klassiske trekkperspektivet på ledelse og et utvidet atferdsperspektiv på ledelse.

Rundt nitti ledere og flere hundre underordnede, sideordnede og overordnede fylte ut lederskjemaet. Det nye femfaktor inventoret for lederatferd ble brukt sammen med et godt mål på femfaktor modellen for personlighet (NEO PI-R; Costa & McCrae, 1992). I analysene fant jeg meningsfulle sammenhenger mellom ledernes egen vurdering av sin personlighet og andres vurderinger av lederatferd. Når man benytter ulike ”observatører” eller kilder for å måle trekk og atferd, slik det her er gjort, vil

dette styrke gyldigheten av forskningsfunnene dersom man finner sammenhenger. De fleste av de teoretisk baserte forventningene slo til når analysene ble gjort. Hovedtrekk fra resultatene kan sees i tabell åtte.

(O) Åpenhet for erfaring	-----	Entreprenørskap
(C) Planmessighet	-----	Oppgaveorientering
(A) Omgjengelighet	-----	Medarbeiderorientering
Usikkert	-----	Handlingsorientering
(E) Extraversjon og (A) Omgjeng. (neg)	-----	Påvirkningskraft

Tabell 8. Forholdet mellom femfaktor modellen og den nye femfaktormodellen for lederatferd.

De oppgitte sammenhengene i tabellen representerte hovedmønsteret av korrelasjoner. Selv om de fem lederatferdsfaktorene korrelerte med personlighetstrekkene som vist i tabellen over, var korrelasjonene langt fra perfekte. Selv om mangel på perfekte korrelasjoner er det typiske innen atferdsforskningen, kan dette funnet også støtte en trekkteoretisk basert antakelse om at lederatferd kan være forårsaket av *både* lederes personlighet og de situasjonelle rammer som lederne jobber under (som fører til at det ikke er perfekte sammenhenger mellom trekk og atferd). Dette er for øvrig en klassisk modell i ledelsesforskningen. Studiene er imidlertid ennå ikke publisert, og det tas forbehold om dette i så måte. Dessuten er videre studier nødvendige for å belyse mønsteret av sammenhenger ytterligere.

Konklusjonen på disse studiene er imidlertid at det kan være mulig å inkludere de fleste, om ikke alle, sentrale lederatferdsbegreper i en enkelt teori og ett enkelt spørreskjema som kan måle slike atferdskategorier og at det synes å være nokså klare koblinger mellom lederes personlighet og observasjoner av deres atferd på jobben.

Til tross for at integrasjonen av lederatferdsbegreper kan hjelpe oss med å tolke lederatferd, kan det være forskjell på forskningsmessig bruk av slike skjemaer for å kartlegge sammenhenger og praktisk bruk hvor man skal

gi tilbakemeldinger til ledere som er i utviklingsprosesser. I denne sammenheng bør man spørre i hvilken grad atferdskategorier som endringsorientering og relasjonsorientering er forståelige for ledere som ønsker å utvikle seg? Særlig ledere som ikke har noen skolering i teorier om ledelse, og som deltar i utviklingsprogram, vil kunne oppleve utfordringer knyttet til det å forstå innhold og mening i lederatferdsmålinger som er basert på nokså abstrakte, statistiske analyser.

Mot denne bakgrunn ble enda et nytt lederskjema utviklet av undertegnede (Martinsen, 2004). Denne gang var hovedhensikten å utvikle et skjema for å måle lederatferd som lettere kunne forstås av ledere når de fikk tilbakemelding i utviklingssituasjoner. I denne sammenheng ble resultatene fra de statistisk baserte studiene over i noen grad kombinert med antatte krav til ulike jobbprosesser for ledere. Den grunnleggende ideen i skjemaet var ”*utvikling*”, og som sådan var skjemaet konstruert med en viss vektlegging på transformasjonsledelse.

Endringsorientering	Oppgaveorientering	Relasjonsorientering	Problemløsning	Innflytelsesorientering
Nyhetsøkende atferd	Målbevisst	Oppmerksomhet mot medarbeidere	Fokuserende	Selvmarkerende atferd
Markedsorientering	Oppfølgende	Støtte utvikling	Beslutningstakning	Alliansebygging
Visjon	Belønne	Støtte mestringsopplevelse	Integritet	Karisma
	Evaluere	Stimulere til samarbeid	Konfronterende	Ego orientering
		Stimulere selvstendighet		
		Inspirere		

Tabell 9. Begreper i den nytviklede, praktisk orienterte lederprofilen hvor vekten er på utvikling.

Hvert av de fem fokusområdene i dette skjemaet består av flere komponenter som vist i tabell ni. I denne praktisk rettede lederprofilen inkluderer *Endringsorientering* at ledere aktivt bør søke etter nye ideer, at de bør søke etter nye ideer i organisasjonens omgivelser (marked) og at dette bør munne ut i en ny eller forbedret visjon. *Oppgaveorientering* inkluderer at lederne bør være målbevisste, at de bør følge opp arbeidet mot målene, at de bør belønne medarbeidere som når målene (transaksjon) og at de ikke minst bør evaluere arbeidet mot målene i etterkant for å se hva de kan lære til neste gang. *Relasjonsorientering* inkluderer at ledere gir medarbeidere oppmerksomhet (bruker tid, lytter etc), støtter deres utvikling (kompetansemessig) i forhold til organisasjonens behov, at de støtter deres mestringsopplevelse gjennom sin kommunikasjon, at de stimulerer medarbeidere til å samarbeide, og til selvstendighet, og at de søker å inspirere medarbeidere til økt innsats. *Problemløsning* inkluderer at ledere skiller mellom viktige og mindre viktige oppgaver for egen del, at de systematisk søker beslutningsgrunnlag, at de står for det de mener (integritet) og at de kan ta opp vansker med den det gjelder. Endelig inkluderer *Innflytelsesorientering* at lederen markerer sin posisjon som leder, at lederen bygger allianser (taktikk) for å vinne innflytelse, at lederen oppnår stor respekt (karisma) og om lederen benytter sin innflytelse til organisasjonens beste (ego vs sosial orientering).

Dette nye lederinventoriet er ennå ikke grundig undersøkt basert på faktoranalyse, og det er slett ikke sikkert at hver av de fem overskriftene som nå er definert, vil utgjøre en egen faktor. Videre studier vil vise dette. Begrepene kan likevel ha betydning i praktisk bruk fordi de konkretiserer relevant atferd i tilbakemeldingen til lederne. Begrepene i lederprofilen korrelerer relativt høyt med sentrale personlighets- og lederatferdsbegreper, særlig med Åpenhet for erfaringer, men også med transformasjonsledelsesbegrepene som beskrevet tidligere.

I tillegg har det vist seg i flere studier at begrepene i denne lederprofilen er i stand til å forklare både subjektive og objektive mål på ledereffektivitet. Bl.a. ble en kombinasjon av overordnede vurderinger av ledernes resultat og faktiske økonomiske resultater for ledernes butikker i en

større dagligvarekjede (en av de største kjedene i Norge) ”forklart” av karisma (mellom 10% og 50% av variasjonen), mens mål (også eksterne mål) på medarbeidertilfredshet og kundetilfredshet ble ”forklart” av primært relasjonsorientert atferd og visjon. Dyktige BI studenter har samlet inn disse dataene.

Videre har lederprofilen også vist seg å kunne ”forklare” sider ved effektivitet for prosjektledere i en av Norges største industriorganisasjoner sammen med personlighetsbegrepene som er beskrevet tidligere i denne artikkelen. Også denne gangen er data samlet inn av dyktige BI studenter. Når de brukte organisasjonens egne kriterier for effektivitet mht samspill og læring (andre effektivitetsvurderinger ble også brukt og forklart), forklarte en generell ledelsesfaktor basert på denne lederprofilen 10 % av variasjonen i lederens effekt på samspill og læring i tillegg til den variasjonen som ble forklart av personlighetstrekkene, som også var rundt 10%. Flere av prosjektene i denne organisasjonen er i multimillionklassen og understreker at personlighet og effektiv lederatferd kan ha meget stor betydning for organisasjoner.

4. Konklusjon

Å forske på ledereffektivitet er en kompleks geskjeft. Det er mye man ikke vet. Blant annet er det mye vi ennå ikke vet om hvilke innflytelsesprosesser de ulike former for lederatferd fører til, hvordan ledere påvirker følelser hos medarbeidere, hvordan ledes verdier manifesterer seg i atferd, hvordan ledere samarbeider eller motvirker hverandre for å øke innflytelse, og ikke minst hvordan kulturelle og andre situasjonelle forhold påvirker leder- og organisasjonseffektivitet. I tillegg er det mye man ikke vet om samspillet mellom de ulike forholdene. Det kan være at utvidede situasjonsorienterte teorier får større gjennomslag i fremtiden.

Det er vitnerlig også mye vi vet, noe gjennomgangen av forskning i denne artikkelen viser. Dette er uten tvil viktig kunnskap. Resultatene som er presentert i denne artikkelen, er i store trekk hentet fra artikler i de mest kresne tidsskriftene innen ledelsesfeltet. Før noe blir trykket i disse tidsskriftene, blir mange sider ved metode og fremstilling vurdert kritisk av flere eksperter. Det er derfor stor grunn til å ha tillit til den informasjon som blir presentert i slike studier. Mine egne studier, som ennå ikke er publisert, bygger på tidligere internasjonal forskning der det som nevnt er funnet klare sammenhenger med etablerte mål på personlighet og lederatferd og effektivitetsmål av både subjektiv og objektiv art.

Mange av de eksisterende kunnskapene om ledelse kan tas direkte i bruk av organisasjoner. Sannsynligheten er stor for at organisasjoner som bruker slike kunnskaper, vil tjene stort på dette. I så måte kan det jo fremheves også at mange av resultatene som er oppsummert i denne artikkelen, muligens "vrir" perspektivet på den effektive leder i en for enkelte, litt uventet retning. Mange har nok tenkt seg at det særlig er de sterkt resultatorienterte lederne som er de beste, altså ledere som har et meget sterkt fokus på å oppnå gode resultater. I gjennomgangen av Femfaktormodellen (bigfive) og ledereffektivitet la den observante leser

merke til at personlighetstrekket Planmessighet (som beskriver prestasjonsorientering og antakelig et sterkt målfokus) hadde noe lavere korrelasjon med effektivitet enn de andre trekkene. Likeledes ser det ut til at transaksjonsledelse kommer til kort i forhold til transformasjonsledelse og at "initiation of structure" har lavere sammenheng med effektivitetsmål enn "consideration". Disse resultatene betyr ikke at mål- og resultatorientering ikke er viktige, men det antydes faktisk at andre egenskaper og atferdsformer kan synes å være *viktigere*. Det hadde vært interessant dersom norsk næringsliv i større grad overførte slike forskningsfunn til den praktiske hverdag. Lærdommen er å satse på de gode relasjoner, visjonsbygging og at verdier og faktisk atferd er i samsvar og rettet mot gjennomtenkte målsettinger.

Denne artikkelen begynte med å sette fokus på om ledere faktisk betyr så mye for sine organisasjoner som det man kan få inntrykk av. I denne sammenheng hadde nok de fleste topplederes betydning i tankene. Ved min gjennomgang av forskningsresultater synes det som om det er noe mer usikre forskningsresultater omkring "effekter" av toppledelse og at det er relativt sett færre studier som spesielt fokuserer på denne gruppen. Slike uklare resultater kan da bety at toppledelse ikke alltid betyr så mye, men de kan også bety at det er såpass komplisert (mange andre forhold spiller inn) å forske på toppledelse at man ikke har evnet å avdekke hvilke resultater som toppledere oppnår. Videre forskning vil nokså sikkert rettes mot studier av flere toppledere med mer gjennomgripende vitenskapelig kontroll.

De fleste av de lederne som inngår i de mange studiene som er gjennomgått i denne artikkelen, er mellomledere. Resultatene fra studiene som her er gjennomgått, tyder faktisk på at ledere på dette nivå og med visse kjennetegn, faktisk betyr mye for sine organisasjoner.

Til slutt, her er tre råd til lesere som er i beslutningssituasjoner om lederansettelser og utvikling:

1. Bruk kunnskapene om ledereffektivitet når dere ansetter ledere, ikke la personlige motiver eller lignende styre for mye av slike prosesser.

2. Bruk kunnskapene om effektive ledere når dere planlegger utviklingsprogram for ledere. Ikke forvent mirakler i slike prosesser, men dog en viss endringsmulighet for de som har personlighetsmessige forutsetninger for det. Ikke la samtaler med hester (jfr nylige medieoppslag) eller ”overlevelsesturer” i Nordmarka iført gummistøvler og en fyrstikkeske, eller andre udokumenterte tiltak være det første dere prøver for å utvikle ledere.

3. Ikke les for mye ”flyplasslitteratur” om ledelse, sannsynligheten er tilstede for at slikt ikke bygger på forskning, men på en eller annen subjektiv ide som ikke er vitenskapelig utprøvd eller som bare representerer et enkelt eksempel. Flyplasslitteratur kan også forenkle ledelsesstoffet så mye at det fremstår som overforenklet og ikke i samsvar med virkeligheten. Skaff deg heller en god, forskningsbasert lærebok på feltet, det finnes mange av dem.

Referanser

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications (3rd ed.)*. New York: The Free Press

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin*, *117*, 187 – 215

Bormann, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, *6*, 1 – 21

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row

Campbell, D. (1991). *Manual for the Campbell Leadership Index*. Minneapolis, MN: National Computer Systems.

Caspi, A. & Roberts, B. W. (1999). Personality continuity and change across the life course. I L. A. Pervin, & O. P. John (Red.), *Handbook of personality. Theory and research. Second edition* (s. 300 - 327). New York: The Guilford Press

Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioural sciences. Second edition*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Conway, J. M. (2000). Managerial performance development constructs and personality correlates. *Human Performance*, *13*, 23 – 46

Conway, J. M., & Huffcut, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, *10*, 331-360

Costa, P. T. og Widiger, T. A. (Red.) (2002). *Personality disorders and the five factor model of personality. Second edition*. Washington: American Psychological Association

Costa, P. T., og McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R. Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417 – 40

Dalton, M, Lombardo, M., McCauley, C., Moxley, R., & Wachholz, J. (1996). *Benchmarks: A manual and trainer's guide*. Greensboro, NC: Center for Creative leadership

DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2001). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356-371

Downtown, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. C. (2002). A meta analysis of the transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. I B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (pp. 35 – 66). Amsterdam: JAI Press

Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the twodimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26. Fisher & Edwards, 1988

Fisher, B. M., & Edwards, J. E. (1988). Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness: A meta - analysis. *Best Papers Proceedings*. Academy of Management, Anaheim, CA, 201-205.

Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., & Hester, K. & Stringer, D. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271-287

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844

Geyer, A. L. J., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International review*, 47, 397 - 420

Grønhaug, K. , Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Hetland, H. (2004). *Leading to the extraordinary. Antecedents and outcomes of transformational leadership*. Doctoral thesis. Bergen: University of Bergen

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504

Hogan, R., Johnson, J., og Briggs, S. (red.) (1997). *Handbook of personality psychology*. San Diego: Academic Press

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. & Associates (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gressner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 171 – 233). Stamford, CT: JAI Press

Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72–98

Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281 – 295). West Orange, NJ: Leadership Library of America

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780

Judge, T. A., Colbert, A. E, & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 542-552

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Research*, 89, 36-51

Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing. Second edition.* London: Routledge

Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71*, 402-410.

Lowe, K. B., & Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly, 7*, 385 – 425

Martinsen, Ø. L. (2003). *Studier av lederstil.* Bergen: Administrativt Forskningsfond

Martinsen, Ø. L. (2004). *Utviklingsorientert lederprofil. Håndbok for brukere.* Oslo: PSI-Assessment

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation.* Cambridge: Cambridge University Press

McCrae, R. R., og Allik, J. (Red.) (2002). *The five factor model of personality across cultures.* New York: Kluwer

McCrae, R. R., og Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood. A five-factor model theory perspective. Second edition.* New York: The Guilford Press

Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1991). The big 5 personality dimensions and job-performance – a metaanalysis. *Personell Psychology, 44*, 1-26

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly, 11*, 155-170

Northouse, P. G. (2004). *Leadership. Theory and practice.* Third edition. New York: Sage

Pervin, L. A., og John, O. P. (Red.) (1999). *Handbook of personality. Theory and research. Second edition.* New York: The Guilford Press

Piedmont, R. L. (1998). *The Revised NEO Personality Inventory: Clinical and Research Applications*. New York: Kluwer

Plomin, R. & Caspi, A. (1999). Behavioral genetics and personality. I L. A. Pervin, & O. P. John (Red.), *Handbook of personality. Theory and research. Second edition* (s. 251 – 277). New York: The Guilford Press

Potter, E. H., III, & Fiedler, F. E. (1981). Stress and the utilization of staff member intelligence and experience. *Academy of Management Journal*, 24, 361-376

Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds.) (1957). *Leader behavior: It's description and measurement*. Research monograph number 88. Bureau of Business research. The Ohio State University

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742

Tosi, H. L., Misangyi, V. F., Fanelli, A., Waldman, D. A., & Yammarion, F. J. (2004). CEO charisma, compensation, and firm performance. *The Leadership Quarterly*, 15, 405-420

Undheim, J. O. (1981). On intelligence II: A neo-Spearman model to replace Cattell's theory of fluid and crystallized intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 22, 181--187

Vecchio, R. P. (2001). Makt, politikk og innflytelse. I Ø. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 29 – 55). Oslo: Gyldendal Akademiske

Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta – analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology*, 90, 108 - 131

Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15, 355-380

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134 – 143

Wiggins, J. S. (Ed.) (1996). *The five-factor model of personality*. New York: The Guilford Press

Yukl, G. (2002). *Leadership in organisations. Fifth edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall